



HIFK:n ensimmäinen kausi Veikkausliigassa

Anton Laine

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutus:	Liiketalous
Tunnistenumero:	4991
Tekijä:	Anton Laine
Työn nimi:	HIFK:n ensimmäinen kausi Veikkausliigassa
Työn ohjaaja:	Maj-Britt Granström
Toimeksiantaja:	Punapaita ja tähti ry
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Urheilu on Suomessa vaikea toimiala. Kovinkaan moni seura ei ole tehnyt toiminnastaan kannattavaa, ja varsinkin jalkapallossa haasteita paljon. Kesä on lyhyt, välimatkat kaupunkien välillä pitkät, eikä suuri yleisö ole toistaiseksi löytänyt jalkapallokatsomoihin, vaikka yleisömäärät ovat hieman nousussa. Yhtenä tekijänä katsojamäärien kasvuun on HIFK:n nousu pääsarjaan Veikkausliigaan. Perinteikkään seuran taival alasarjoista liigaan on ollut pitkä, eikä taloudellisilta vaikeuksiltakaan ole välttytty. Nyt HIFK on kuitenkin pelannut onnistuneen ensimmäisen kautensa Veikkausliigassa, ja tavoitteena on vakiinnuttaa paikka maan korkeimmalla sarjatasolla. Opinnäytetyössäni perehdytään HIFK:n ensimmäiseen Veikkausliigakauteen, ja sen mukanaan tulleisiin haasteisiin. Nämä haasteet olivat pitkälti taloudellisia, mutta myös muut muutokset olivat tarpeellisia. Esimerkkinä näistä muutoksista on toiminnan siirtyminen kokonaisuudessaan osakeyhtiöksi ja sitä kautta liiketoiminnaksi. Myös olosuhteita parannettiin ja kotikenttä vaihtui yli 10 000 -paikkaiselle Sonera Stadiumille. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat organisaatiomuutokset, rahoitus ja toiminnan kannattavuus. Tutkimus on tehty kvalitatiivisella menetelmällä haastatteleamalla HIFK:n johtohenkilöitä, sekä seuraamalla joukkuetta otteluissa ja mediassa koko kauden ajan. HIFK sai paljon mediahuomiota jo ennen kautta, kun joukkue järjesti julkisen osakeannin toiminnan rahoittamista varten. Osakeanti oli menestys, ja HIFK keräsi omaa pääomaa lähes 350 000 euroa. Myös ennakoitua paremmin sujuneet peliesitykset, sekä loppuunmyydyt Helsingin paikalliskamppailut lisäsivät median kiinnostusta. Suhteellisen suuresta mielenkiinnosta huolimatta ei HIFK onnistunut tekemään toiminnastaan kannattavaa, vaikka liikevaihtoa kasvatettiin huomattavasti edellisistä kausista.</p>	
Avainsanat:	HIFK Veikkausliiga Jalkapallo Rahoitus Budjetointi
Sivumäärä:	40
Kieli:	Suomi

DEGREE THESIS	
Arcada	
Education:	Business Administration
Identification number:	4991
Author:	Anton Laine
Title:	HIFK's first season in Veikkausliiga
Supervisor:	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	Punapaita ja tähti ry
<p>Abstract:</p> <p>Sport is a challenging business area in Finland. Not many club has made their operation profitable and specially football is one of the hardest areas. Summer is short, distance between cities are long, and the big crowd hasn't found its way to football stadiums, even though attendance numbers are increasing. One of the reasons for increasing attendance numbers is HIFK's promotion to premier division Veikkausliiga. Way to the premier division has been long for this traditional club, and financial difficulties couldn't be avoided. Now HIFK has played their first season in Veikkausliiga and the goal is establish the place in highest football division in Finland. The thesis concentrates on HIFK's first season in Veikkausliiga and the challenges that became with the promotion. These challenges where mostly related to economics but also other changes were necessary. Most important research questions are changes in organization, finance and operations profitability. Qualitative research method has been used in this research and it has been made by interviewing members in HIFK's management and by following the team in the matches and in the media. HIFK got lot of media attention already before the season when they organized public emission to finance their operation. Emission was a big success and the raise own capital by almost 350 000 euros. Also better than expected performances on the pitch and three sold out Helsinki derbies attached medias interest. Despite all this HIFK couldn't make their operation profitable even though they made a major increase to their revenue.</p>	
Keywords:	HIFK Football Finance Budgeting Veikkausliiga
Number of pages:	40
Language:	Finnish
Date of acceptance:	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	6
1.1	Ongelma-alue ja tavoite	6
1.2	Tutkimusmenetelmä	7
2	Budjetti ja budjetointi	8
2.1	Budjetointi.....	9
2.2	Budjetointimenetelmät.....	11
2.3	Tulosbudjetti	12
2.4	Rahoitusbudjetti.....	13
2.5	Rahoituksen hankinta.....	14
2.6	Osakeanti.....	15
3	Jalkapallo elinkeino	16
3.1	Veikkausliiga 2015.....	19
4	HIFK	19
4.1	HIFK jalkapallo	20
4.2	HIFK jalkapallon organisaatio	21
4.3	Rahoitus.....	22
4.4	Toiminnan kannattavuus.....	22
5	Empiirinen tutkimus	23
5.1	Organisaatiomuutokset.....	23
5.2	Rahoitus.....	24
5.3	Toiminnan kannattavuus.....	26
6	Yhteenveto ja pohdinta	33
6.1	Tulevaisuuden näkymät	34
7	Sammandrag på svenska	34
8	Källor	Error! Bookmark not defined.

Kuvat

Kuva 1. Kuva 2. Vuosibudjetin tausta. Särrovad & Olsson 2009.	8
Kuva 3. Budjetointimenetelmät. Neilimo & Uusi-Rauna 2005.	12
Kuva 4. Kassabudjetin rakenne. Uusi-Rauna, Haverila, Koura, Miettinen 2009.....	14
Kuva 5. Rahoitusvaihtoehtoja. Uusi-Rauna, Haverila, Koura, Miettinen 2009.....	15
Kuva 6. Veikkausliigajoukkueet kartalla (2015).....	18
Kuva 7. HIFK:n budjetoidut tuotot (2015).....	30
Kuva 8. HIFK:n budjetoidut kulut (2015).....	31

1 JOHDANTO

Urheilu on Suomessa haasteellinen elinkeino. Erittäin harva suomalainen urheiluseura on saanut omasta toiminnastaan kannattavaa, urheilulajista riippumatta. Jalkapallo on yksi haastavimmista, sillä Suomen kesä on lyhyt, välimatkat pitkät, eikä yleisökään ole löytänyt paikalle samalla tavalla kuin esimerkiksi jääkiekkokatsomoihin. Veikkausliigan joutui kauden 2014 jälkeen jättämään kaksi seuraa konkurssien vuoksi, ja lähihistoriasta niitä löytyy enemmänkin.

Suurin osa suomalaista urheiluseuroista on yhdistyksiä. Suuremmissa yhdistyksissä on useita eri joukkueita eri sarjoissa, eri ikäluokissa jne. Yleensä joukkueet hoitavat omat kulut ja menot, ja rahaa saadaan lähinnä jäsenmaksuista. Lisätuloja saadaan tapahtumien lipputuloista, tapahtumien myynnistä tai esimerkiksi arpajaisista. Korkeammalla tasolla toiminnan pitää olla ammattimaisempaa, ja usein tällöin seuran taustalla on osakeyhtiö. Näin on esimerkiksi Suomessa jokaisen pääsarjatason jääkiekkjoukkueen ja suurimman osan jalkapallojoukkueista kohdalla. Urheilu on elinkeinona haastavaa, ja vain harvan osakeyhtiön toiminta on voitollista. Usein toimintaa joudutaankin rahoittamaan muilla tavoin.

Opinnäytetyöni käsittelee Helsingin IFK:n jalkapallojaoston siirtymistä miesten jalkapallon Ykkösestä pääsarjaan Veikkausliigaan. Seura teki samalla myös suuria organisaatiomuutoksia, ja miesten edustusjoukkueen toiminta siirtyi yhdistyksestä osakeyhtiöksi. Työssäni perehdytään näihin muutoksiin, joukkueen rahoitukseen, etenkin ennen kauden alkua järjestettyyn osakeantiin, sekä budjetointiin. Työn toimeksiantaja on rekisteröitynyt yhdistys, joka on myös osakeannin jälkeen HIFK Fotboll Ab:n osakkeenomistaja, ja läheisessä suhteessa seuraan.

1.1 Ongelma-alue ja tavoite

Miesten Ykkösen voitto, ja nousu Veikkausliigaan toi mukanaan paljon uusia vaatimuksia, joista suurin osa pyöri rahan ympärillä. Liikevaihdon moninkertaistaminen on selkeä asia, mutta myös esimerkiksi olosuhteiden kehittäminen oli välttämätöntä. Myös

edustusjoukkueen siirtäminen osakeyhtiön alaisuuteen vaati oman pääoman kasvattamista, mikä urheilubisneksessä, varsinkin vallitsevassa taloustilanteessa on vaikeaa. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Organisaatiomuutokset
- Rahoitus
- Toiminnan kannattavuus

Työn tavoitteena on kertoa HIFK:n noususta alemmalta sarjatasolta Veikkausliigaan, tutkia miten HIFK:n onnistui ensimmäisellä kaudellaan pääsarjassa, sekä antaa hieman kuvaa suomalaisesta jalkapallobisneksistä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset jaetaan usein kahteen menetelmään, määrälliseen- ja laadulliseen tutkimusmenetelmään. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tarkkoja laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä, kun taas laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään enemmän yleisen ja laajemman kuvan antamiseen. Käytännössä määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkija kerää suurempaa aineistoa tutkimastaan aiheesta esimerkiksi kyselyiden avulla ja pyrkii tämän avulla etsiä yhtäläisyyksiä ja yleistämään havaintojaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jätetään enemmän tilaa esimerkiksi haastateltavien henkilöiden mielipiteille ja kokemuksille. (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2009, s. 134-135, 164)

Tämän tutkielman tehtävänä on kartoittaa yleisesti HIFK:n ensimmäistä Veikkausliigakautta, joten työ on kvalitatiivinen tutkielma. Työni on toteutettu haastattelemalla HIFK:n johtohenkilöitä, sekä keräämällä tietoja eri lähteistä. HIFK on suuri brändi Suomessa, ja media on ollut kiinnostunut joukkueen nousemisesta Veikkausliigaan. Olen myös itse seurannut joukkuetta läheltä koko kauden käyden otteluissa sekä seuraamalla taustatoimia.

2 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

Budjetilla tarkoitetaan tulevaisuuden taloudellista suunnitelmaa. Se on yleensä erittäin yksityiskohtainen arvio tulevaisuuden tapahtumista, esimerkiksi myynneistä ja kuluista. Budjettikausi on tavallisesti vuoden pituinen, ja on pieni pala suurempaa, monen vuoden pitkäaikaista budjettia. Pitkäaikainen budjetti on yleensä liikkuva, eli sitä päivitetään vuosittain. Budjetti voi olla myös lyhytkestoinen esimerkiksi projektibudjetti, tai vaikka viikkobudjetti, mutta yleisesti budjetista puhutaan vuositasolla. Yrityksen budjetti perustuu aikaisempiin kokemuksiin, ja arvioihin yrityksen tulevaisuudesta, ja on yksi osa yrityksen strategiaa. (Skärvad & Olsson 2010, s. 447)



Kuva 1. Kuva 2. Vuosibudjetin tausta. Särnvad & Olsson 2009.

Budjetti on talousjohtamisen tärkein instrumentti. Budjetilla yritys asettaa taloudelliset tavoitteensa, toteuttaa budjetissa määriteltyjä toimenpiteitä, sekä tarkkailee sen onnistumista. Budjetointi on monivaiheinen talouden johtamisprosessi. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, 231)

Yrityksellä on usein erilaisia budjetteja ja ne muodostavat budjettijärjestelmän. Tärkeimmät niistä ovat kuitenkin tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosebudjettiin kootaan tietoa myynneistä, ostoista, valmistuksesta, varastosta ja kustannuksista. Tulosebudjetti kertoo yrityksen kannattavuuden, ja esimerkiksi sen, mikä määrä tuotteita tai palveluita tulee myydä, että toiminta on voitollista. Tulosebudjetilla yritys myös laskee eri investointien kannattavuuden. Rahoitusbudjetin avulla yritys puolestaan pitää huolta maksukyvystään, eli sen tärkein tehtävä on pitää yrityksen likviditeetti riittävällä tasolla mahdollisimman edullisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231)

Budjetti ymmärretään usein hieman eri tavoin. Joskus se nähdään enemmän tavoitteellisenä toimintasuunnitelmana, joissain nostetaan esiin budjetin rahamittaisuutta ja korostetaan sen sitovuutta, kun joissain taas budjetti koetaan henkilöstön motivointikeinona. Vaikka ymmärrystapoja on paljon erilaisia, yhteistä näillä kaikilla on kuitenkin se, että se nähdään toiminnan ohjausvälineenä. Budjetin tulee olla suurimmilta osiltaan rahamääräinen, jotta se antaa tarpeeksi yksityiskohtaisen kuvan tavoitteista ja resursseista. Isoimmilla yrityksillä on joka osastolla oma budjettinsa, mutta nämä yleensä integroidaan yhteen kuvaamaan yrityksen kokonaiskuvaa. Näin ollen budjetin yhtenä tehtävänä on myös yhdistää yrityksen eri osastot ja toiminnot yhteen. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, 231)

2.1 Budjetointi

Budjetoinnilla tarkoitetaan erilaisten budjettien laatimista, relevanttien vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja erilaisten toimintavaihtoehtojen valintaa. Usein budjetointia korostetaan yrityksen vuositason johtamisessa. Silloin budjetin suunnittelu, budjetin käyttö ja budjetin tarkkailu ovat yrityksen johtamista budjetin avulla. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

Kuten aikaisemmin mainittu budjetti on tärkeä osa johtamista. Johtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategisella tasolla budjetointi on kehysbudjetointia, jota kutsutaan myös raamibudjetoinniksi. Sillä tarkoitetaan että tarkat päämäärät, toiminnot ja toimintojen tulokset eivät ole mahdollisia, vaan budjetointi on enemmän suuntaa-antavaa. Strategiseen johtamiseen kuuluu usein myös kehysbudjetointi pitkällä, useamman vuoden tähtäimellä. Suurissa yrityksissä strateginen johtaminen luo perusteet taktiselle johtamiselle. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

Taktisella johtamistasolla budjetti on tärkein väline, ja silloin puhutaan useimmiten budjetista vuositasolla. Taktisen johtamisen tehtävä on saavuttaa strategisen johtamisalueen asettamat tavoitteet, ja siinä määritellään tarkat resurssit, tavoitteet, toiminnot ja toimintojen tulokset. Pienemmissä yrityksissä, jossa strateginen johtaminen on usein vähäistä tai olematonta budjetointi on tärkein johtamisväline. Operatiivisessa johtamisessa budjettia käytetään vielä tarkemmin, jokapäiväisen johtamisen apuvälineenä. Eli toisin sanoen toteutetaan asetettua budjettia. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

Budjetointiin kuuluu erittäin tärkeänä osana menneen arviointi. Vuosibudjetia(kalenterivuosi) tehdessä, tämä tapahtuu usein helmi-maaliskuun aikana, kun edellisen vuoden tulos ja budjetin toteutuma on jo selvillä. Seuraavan vuoden budjetti käynnistetään tästä tapahtumasta. Jo kevään ja kesän aikana yritys kerää tietoa toimintaympäristön kehityksestä ja omista toimintasuunnitelmista seuraavaa budjettivuotta varten. Loppusyksystä tai lähempänä vuoden vaihdetta tehdään budjetin suunnittelu ja laadinta yritykselle, sen tulosityksiköille ja toiminnoille. Kun yrityskohtainen budjetti on valmis, kohdistetaan yhteiset tavoitteet henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, esimerkiksi myyntitavoitteet myyntiosaston päällikölle, ja hän eteenpäin myyjien henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Vaikka koko budjetti on tarkasti laadittu, löytyy sieltä usein avainkohtia, eli niitä joiden toteutumista pidetään erityisen tärkeänä tuloksen kannalta. Nämä tulee nostaa esiin. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

Oleellisena osana budjetointia on sen seuraaminen. Seurannan tulee olla täsmällistä ja ajankohtaista, ja mikäli eroja suunnitellun myynnin ja toteutuneen myynnin välillä löytyy, pystytään niihin reagoimaan nopeasti. Vaikka budjetit tehdään tarkasti, ei ne yleensä toteudu täsmälleen niin kuin on odotettu. Tätä varten yrityksellä tulee olla myös selkeästi suunnitellut toimenpiteet virheiden korjaamista varten. Hyvä budjetointi vaatii useamman vuoden kokemuksen. Yleensä budjetti on vuosi vuodelta täsmällisempi, ja näin myös sen merkitys yritykselle suurempi. Tuekseen onnistunut budjetointi tarvitsee myös osaavan taloushallinnon sekä hyvän laskentajärjestelmän. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

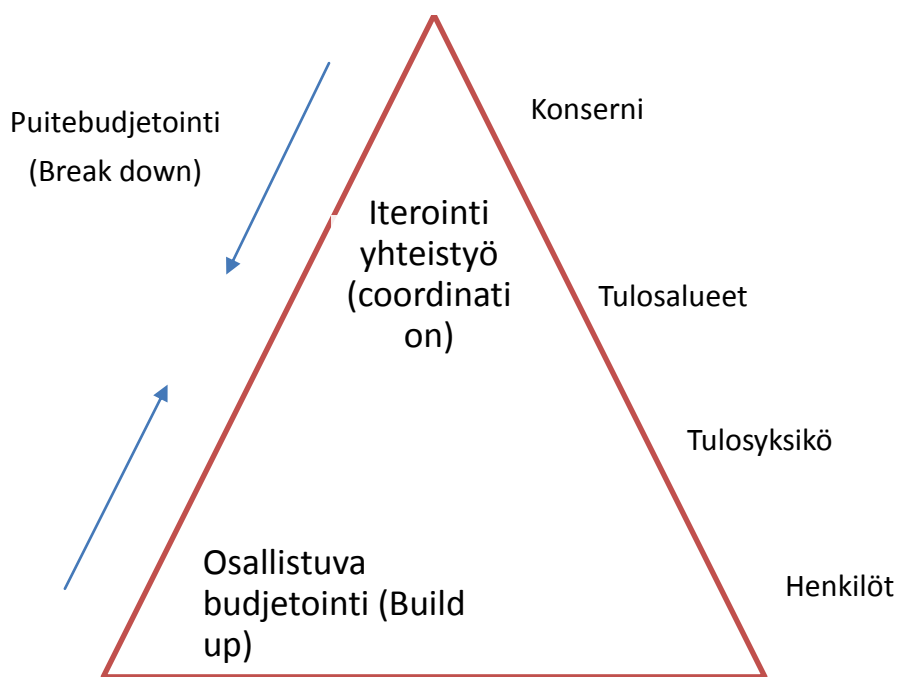
Onnistunut budjetointi vaatii sitoutumista koko yritykseltä, eritoten ylimmältä johdolta. Kaikkien tulee ymmärtää budjetin merkitys, ja avainhenkilöiden vastualueet tulee olla selvät. Budjetin tulee olla realistinen, haasteelliset tavoitteet vaativat riittävät resurssit. Mikäli budjetti on tehty käytännössä epärealistiseksi, sen toteuttaminen ei ole mielekäs yrityksen työntekijöille. Tärkeä osa onnistunutta budjettia on myös se, että se pidetään riittävän yksinkertaisena. Liian monimutkaiset tietojärjestelmät ja pitkät byrokratiaketjut haittaavat budjettitavoitteiden saavuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s. 234-235)

2.2 Budjetointimenetelmät

Budjetoinnissa käytetään yleisesti kolmea eri menetelmää, jotka ovat demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä, tai näiden kahden sekoitus yhteistyömenetelmä. Demokraattisen menetelmän, jota kutustaan myös nimellä Build up, tarkoitus on että se rakennetaan yritysrakenteessa alhaalta ylöspäin. Käytännössä toteutetaan niin, että yrityksen johto luo yleiset kehykset ja tavoitteet, jonka jälkeen budjetointi lähtökohta on eri toiminto- ja tulosityksiköissä. He luovat ovat budjettinsa, jotka johto kokoaa lopuksi yhteen. Hyvänä asiana tässä nähdään henkilöstön mahdollisuus osallistua budjetintekoon, ja näin sitouttaa heitä yrityksen toimintaan. Positiivista on myös mahdollisuus tuoda eri yksiköiden erityisosaaminen budjetin tekoon. Ongelmana demokraattisessa menetelmässä on kokonaiskuvan puute, sillä se saadaan vasta loppuvaiheessa, kun yrityksen johto kokoaa budjetin yhteen. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005 s. 239–242)

Toinen malli on autoritaarinen menetelmä, eli break down. Tämän menetelmän ideana on, että budjetointi lähtee yrityksen ylimmästä johdosta, ja laskeutuu eri yksiköille ja toiminnoille. Johto antaa usein ohjeet, joita yksiköt ja toiminnot noudattavat. Tämä voi usein olla erittäin säätelevää ja yksityiskohtaista. Menetelmää pidetään vanhanaikaisena ja jäykkänä. Ongelmana on, että yksiköiden erityisosaaminen ei pääse esille, eikä henkilöstö pääse vaikuttamaan budjetin tekoon. Menetelmä on kuitenkin erittäin toimiva tietyissä tilanteissa, esimerkiksi yrityskriisin sattuessa, jolloin toimintaa tulee ohjata keskitetysti ja tarkkojen ohjeiden mukaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005 s. 239–242)

Kolmas menetelmä on nimeltään yhteistyömenetelmä. Se on nimensä mukaisesti näiden kahden edelle esitellyn menetelmän yhdistelmä, jonka tarkoitus on ottaa molempien hyvät puolet. Yritysjohdolla määrittelee budjetin tavoitteen yhdessä eri toiminto- ja tulosityksiköiden kanssa. Johto antaa yksiköille selkeät resurssirajat, ja varsinainen budjetointi tapahtuu yksiköissä. Onnistuakseen menetelmä vaatii paljon yhteistyötä, ja pieniä rajoja ylimmän johdon ja eri yksiköiden välillä. Tämän menetelmän heikkous on sen hitaus, ja joissain määrin byrokraattisuus. Yhteistyömenetelmä on kuitenkin yleisin nykypäivän yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005 s. 239–242)



Kuva 3. Budjetointimenetelmät. Neilimo & Uusi-Rauna 2005.

2.3 Tulosbudjetti

Kuten aikaisemmin mainittu on yrityksellä kaksi pääbudjettia, eli tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetin tehtävänä on nimensä mukaan kertoa yrityksen budjetoitu tulos. Ulkoisesti tulosbudjetti muistuttaa tuloslaskelmaa ja sen huomio on kannattavuudessa. Kuten budjetointi yleisesti, on myös tulosbudjetti usein laadittu yhdelle vuodelle kerrallaan, mutta jaetaan tarkkaillun täsmentämiseksi neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s.236)

Tulosbudjetti laaditaan vaiheittain. Ensimmäisenä tulee aloittaa eniten toimintaa rajoittavasta tekijästä, eli yleensä myynnistä ja myyntibudjetista. Joskus myös esimerkiksi valmistuskapasiteetti voi olla rajoittavin tekijä, esimerkiksi raaka-aineen niukkuuden vuoksi. (Uusi-Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen 2009, s. 191-192)

Myyntibudjettia laadittaessa tulee ottaa huomioon monia asioita. Tärkeimmät ovat oman alan trendi ja kilpailutilanne. Nämä ovat usein helposti määriteltävissä, mutta huomioon tulee ottaa mahdolliset asiakkaiden käyttäytymisessä, talouselämässä ja sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset. Myös uudet innovaatiot voivat muuttaa tilannetta merkittävästi. Myyntiennustetta tehtäessä kannattaa usein tehdä tuotekohtaisia taloudel-

lisiä laskelmia, joiden perusteella päästään selkeisiin rahamäärällisiin ennusteisiin tu-
loista. Näistä lasketaan pois tuotteen muuttuvat kustannukset, jotka saadaan toteutuneis-
ta luvuista yhdistettynä arvioituihin muutoksiin. Näin saadaan jokaiselle tuotteelle kate-
tuottoennuste. (Uusi-Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen 2009, s. 191-192)

Katetuottoennusteen jälkeen määritellään tulostavoite. Sitä laatiessa tulee ottaa huomi-
oon eri sidosryhmien vaatimukset, esimerkiksi seuraavasti: (Uusi-Rauna, Haverila,
Kouri & Miettinen 2009, s. 191-192)

Oman pääoman 200.000€ tuottovaatimus 5%	10.000€
Vieraan pääoman 100.000€ korot 5%	5.000€
Inflaatio 2% (oma ja vieras pääoma)	6.000€
Poistot 20% käyttöomaisuudesta 100.000€	20.000€
Verot	10.000€
<hr/>	
Tulostavoite määritetylle ajanjaksolle(=käyttökate)	51.000€

Kiinteitä kustannuksia budjetoidessa kootaan yhteen eri osaluvut. Osabudjettien valmis-
tuttua ne kootaan yhteen kiinteiden kustannusten budjetiksi, tehdään tarpeelliset muu-
tokset ja tilanteen vaatimat sopeutukset, jotta ne istuvat kokonaisuuteen. Tämän tulok-
sena saadaan aikaan tärkeimmät pääbudjetit, eli budjetoitu tuloslaskelma ja tase. (Uusi-
Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen 2009, s. 191-192)

2.4 Rahoitusbudjetti

Toinen pääbudjetti on rahoitusbudjetti. Sen tarkoituksena on turvata yrityksen likvidi-
teetti, eli taata riittävät kassavarat mahdollisimman edullisin kustannuksin. Rahoitus-
budjetti on maksuperusteinen, ja se yleensä laaditaan kassavirtalaskelman muotoon.
Yleensä rahoitusbudjetti tehdään vuodeksi kerrallaan, ja jaetaan tulosbudjetin tavoin
pienempiin kausiin, esimerkiksi kvartaaleihin. (Neilimo & Uusi-Rauna 2005, s.236)



Kuva 4. Kassabudjetin rakenne. Uusi-Rauna, Haverila, Koura, Miettinen 2009.

2.5 Rahoituksen hankinta

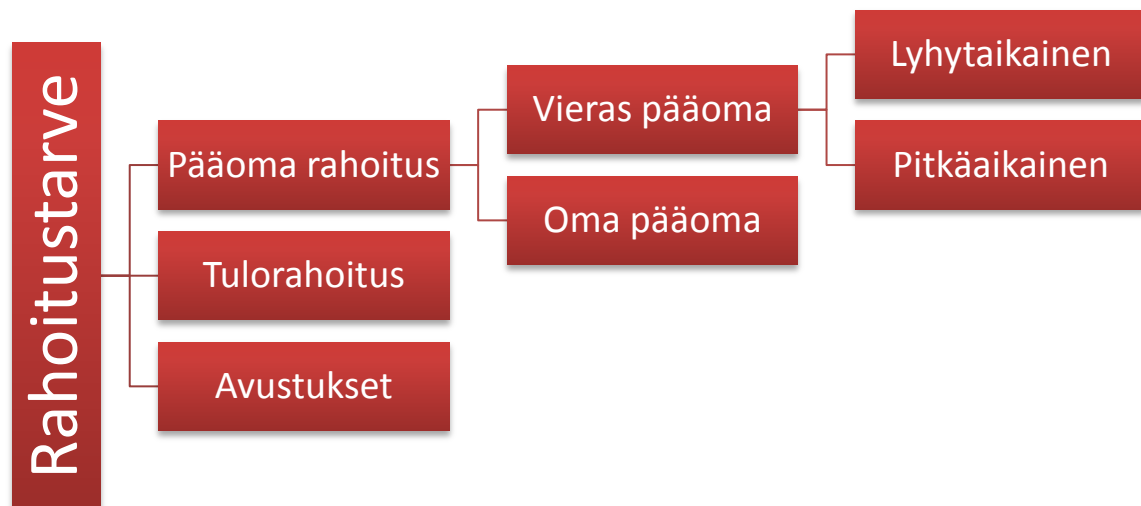
Terveessä rahoituksessa on seuraavia yleispiirteitä:

1. Tulorahoitusta kerätään jakamattomien voittovarojen avulla
2. Omaa pääomaa on riittävästi
3. Pitkäaikainen pääoma kattaa investoinnit ja käyttöpääoman tarpeen
4. Lyhytaikainen pääoma kattaa vain lyhytaikaiset tarpeet
5. Kokonaisvelkamäärä on hallittavissa
6. Tulorahoitus syntyy liiketoiminnan, ei avustusten kautta. (Uusi-Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen 2009, s. 213)

Yrityksillä on erilaisia mahdollisuuksia hankkia rahoitusta investointeja varten. Nämä jakautuvat kahteen pääluokkaan, vieraaseen ja omaan pääomaan. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevaa rahoitusta eli yleensä erilaisia lainoja, jotka voivat olla joko pitkä- tai lyhytaikaisia. Pitkäaikaiseksi lasketaan vieras pääoma, jonka laina-aika on liikkeelle laskiessa pääsääntöisesti vuotta pidempi, kun taas lyhytaikaisella se on alle vuoden. Vieraalla pääomalla on takaisinmaksuvelvollisuus, ja siitä maksetaan

korkoa. Korko pitää maksaa, vaikka yrityksen oma tuotto olisi tappiollista. (Skärvad & Olsson, 2009, s. 344-349)

Omaa pääomaa voi kasvattaa paitsi voittoa tekemällä, niin myös esimerkiksi osake-, osuus- tai muun vastaavan pääoman kasvattamisella. Oman pääoman ehtoja ovat, että rahat annetaan yrityksen käyttöön pysyvästi ilman vakuutta. Korvausta sijoitetusta summasta saa osinkojen myötä, ja niitä maksetaan vain jos yrityksen tuloksesta riittää jaettavaa muiden sidosryhmien vaatimusten jälkeen. Yksi suosituimmista oman pääoman kasvatuskeinoista on osakeanti. (Uusi-Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen 2009, s. 213)



Kuva 5. Rahoitusvaihtoehdot. Uusi-Rauna, Haverila, Koura, Miettinen 2009.

2.6 Osakeanti

Osakeannilla eli emissiolla tarkoitetaan osakepääoman korottamista. Tämä tehdään kun yritys haluaa korottaa omaa pääomaa. Yleisin syy osakeantiin on että yritys voi investoida mielestään kannattaviin kohteisiin, mutta usein syynä esitetään myös pääomarakenteen tervehdyttämistä. Oman pääoman nostaminen parantaa myös yrityksen mahdollisuutta kerätä lisää vierasta pääomaa ilman että omavaraisuusaste pienenee. Joskus osakeanti liittyy yrityskauppaan tai fuusioon, ja uuden annin liikkeellelaskulla yritys voi

lisätä henkilökuntansa omistusta yhtiössä ja näin kasvattaa työmotivaatiota. (T. Martikainen & M. Martikainen, 2006, s. 43-46)

Osakepääomaa korotetaan usein merkitsemällä uusia maksullisia osakkeita. Tätä kutsutaan uusmerkinnäksi. Osakkeen hinta on yrityksen määriteltävissä, ja hintaa kutsutaan merkintähinnaksi. Julkisissa osakeyhtiöissä hinta määräytyy markkinoilla. Osakkeiden nimellisarvoa voidaan myös korottaa maksua vastaan. Kun yritys tekee osakeannin, on vanhoilla osakkeenomistajilla etuosto-oikeus. Esimerkiksi jos henkilö omistaa 10 prosenttia yrityksestä, on hänellä etuosto-oikeus siihen määrään osakkeita, että hänen omistuksensa säilyy kymmenessä prosentissa. Aivan kuten osakkeetkin, on etuosto-oikeus myös kaupattavaa, eli henkilö voi myydä oikeutensa osakkeiden ostoon kolmannelle osapuolelle. (T. Martikainen & M. Martikainen, 2006, s. 43-46)

Osakeannissa puhutaan yleensä ensisijais- ja toissijaismarkkinoista. Nämä ovat erittäin riippuvaisia toisistaan. Kun yritys laskee uudet osakkeet markkinoille, tällöin puhutaan ensisijaismarkkinoista. Tässä yritys kerää rahaa esimerkiksi investointeja varten. Toissijaismarkkinat, eli jälkimarkkinat syntyvät kun sijoittavat alkavat vaihtamaan ensimarkkinoilla merkittyjä osakkeita. Mikäli toissijamarkkinat ovat heikot, vaikuttaa se heikentävästi myös ensisijamarkkinoihin. Hyvin toimivat jälkimarkkinat parantavat ensisijamarkkinoita, sillä sijoittavat kokevat että he voivat halutessaan päästä eroon sijoituksistaan helposti. Jälkimarkkinat toimivat parhaiten silloin, kun yritys on listattu pörssiin, ja osakekauppa on avointa. Pienillä yrityksillä jälkimarkkinat ovat lähes olemattomat. (T. Martikainen & M. Martikainen, 2006, s. 43-46)

3 JALKAPALLO ELINKEINO

Jalkapallo on Suomessa äärimmäisen vaikea elinkeino. Vain harva joukkue on saanut toiminnastaan voitollista, ja useammilla seurolla tappiot ovat useita satoja tuhansia euroja. Vuonna 2014 vain HJK sai Veikkausliigakaudesta voittoa, sitä kertyi peräti 400 000 €. HJK:n oman tiedotteen mukaan suuri liikevaihto johtui loppuunmyydystä ystävyysottelusta FC Barcelonaa vastaan Olympiastadionilla, sekä hyvästä menestyksestä Eurooppa-liigassa. Suurimmat tappiot keräsivät Seinäjoen Jalkapallokerho 400 000 € ja Rovaniemen Palloseura 368 000 €. (2015, Pohjalainen) Seurojen taloudellisesta ahdingosta kertoo myös se, että kaksi seuraa FC Honka ja Myllykosken Pallo

luopuivat sarjapaikoistaan taloudellisten ongelmiansa takia. (Kouvola Sanomat & Helsingin Sanomat) Myöhemmin molemmat joukkueet ajautuivat konkurssiin. Nämä konkurssit eivät ole ainoita suomalaisen jalkapallon lähihistoriassa. Vuonna 2006 konkurssiin hakeutui vantaalainen AC Allianssi, joka sekin tuli konkurssiin menneen Atlantis FC:n tilalle. Vuonna 2011 kolminkertainen Suomen mestari Tampereen United oli taloudellisissa vaikeuksissa, ja jätti lopulta konkurssihakemuksen 28. kesäkuuta 2011.

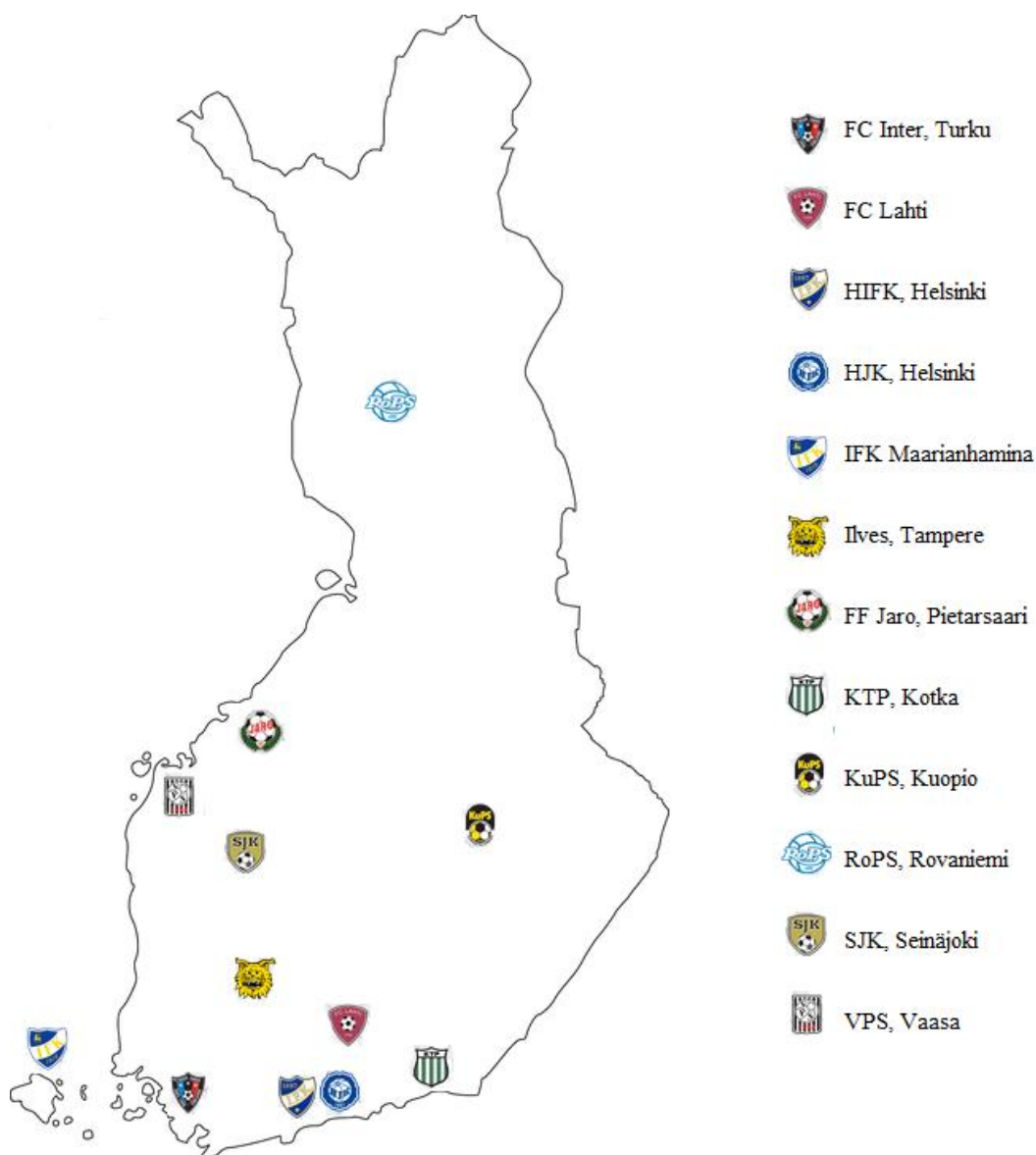
Kuten HJK vuonna 2014, on suomalaisilla seuroilla mahdollisuus saada palkkiota menestyksestä eurokentillä, joko Mestarien liigassa tai Eurooppa-liigassa. Molemmat kilpailut ovat Euroopan jalkapalloliiton Uefan järjestämiä, ja palkkiot menestyksestä ovat suomalaisille joukkueelle suuret. Esimerkiksi HJK kuittasi paikasta Eurooppa-liigan 1,5 miljoonaa euroa, minkä lisäksi voitoista jaettavat palkkiot olivat 200 000 euroa per ottelu. (uefa.com) Veikkausliigan voittaja pääsee Mestarien liigan 2. karsintakierrokselle, toiseksi sijoittunut Eurooppa-liigan 2. karsintakierrokselle, ja kolmanneksi sijoittunut Eurooppa-liigan 1. karsintakierrokselle. Tämän lisäksi kauden aikana pelattavain turnausmuotoisen Suomen Cupin voittaja saa myös 1. kierroksen karsintapaikan Eurooppa-liigassa.

Jalkapallobisneksen tekee haastavaksi moni asia. Vaikka jalkapallo on maailman seuratuin urheilulaji, on sen asema Suomessa heikompi. Seuratumpia lajeja ovat jääkiekko, yleisurheilu, Formula 1, sekä mäkihyppy. (hs.fi 27.4.2014) Vaikka jalkapalloakin seurataan, ja arvostetaan, eivät suomalaiset ole löytäneet tietään kotimaisten seurojen katso-moihin. Veikkausliigan ja jääkiekon SM-liigan tilastoja tutkimalla selviää, että jääkiekko on selvästi jalkapalloa edellä. SM-liigan yleisökeskiarvo kaudella 2014-2015 4336 katsojaa per ottelu, kun Veikkausliigassa kaudella 2014 keskiarvo oli 2045, eli yli puolet pienempi. (veikkausliiga.fi & liiga.fi)

Kun yleisömäärät ovat pienet, se vaikuttaa suoraan myös näkyvyyteen ja sitä kautta sponsorimyyntiin. HIFK:n toimitusjohtaja René Östermanin mukaan sponsoreiden hankkiminen jalkapallojoukkueelle on haastavaa, sillä ”Helsingissä samoilla taskuilla käy moni muukin.” (kauppalehti.fi 12.2.2015)

Olosuhteet ovat olleet pitkään haasteena suomalaisessa jalkapallossa.. Suomessa katso-molosuhteet ovat erittäin vaihtelevat, ja vain harvalla seuralla on kunnon jalkapallo-

stadion. Kesä on Suomessa tunnetusti lyhyt, ja sadepäiviä kertyy useita. Huonon sään sattuessa on vaikea houkutella ihmisiä katsomaan jalkapalloa, varsinkaan jos katsomot eivät ole katettuja. Myöskään nurmikon hoitaminen ei pitkän talven jälkeen suju aina suunnitellusti, ja usein alkukauden otteluita joudutaan siirtämään kentän huonon kunnon vuoksi. Näin kävin myös 2015 kun Ilves – KuPS, sekä HIFK – VPS –ottelut jouduttiin siirtämään kenttäolosuhteiden takia. Myös logistiset kustannukset ovat suuret Suomessa. Välimatkat kaupunkien välillä on pitkät, ja usein pääsarjajoukkueita on tullut Helsingistä Rovaniemelle ja Maarianhaminaan asti. Kauden 2015 Veikkausliiga joukkueet on esitelty kuvassa 5.



Kuva 6. Veikkausliigajoukkueet kartalla (2015).

3.1 Veikkausliiga 2015

Veikkausliigassa pelasi kaudella 2015 12 joukkuetta. Sarjan kausi on kolminkertainen eli kaikki joukkueet pelaavat kolme kertaa toisiaan vastaan, mikä tarkoittaa yhteensä 33 ottelua per joukkue. Edellisen kauden kuusi parhaiten sijoittunutta joukkuetta saava yhden kotiottelun enemmän, ja pelaavat näin 17 kotiottelua ja 16 vierasottelua. Huonommin sijoittuneet sekä nousijajoukkueet pelaavat luonnollisesti päinvastoin 16 kotiottelua ja 17 vierasottelua. Veikkausliigan viimeiseksi sijoittunut joukkue putoaa suoraan sarjaporrasta alemmaksi Ykköseen, ja toiseksi viimeinen karsii paikastaan Ykkösen toiseksi sijoittunutta vastaan. Kauden 2015 avaus oli 12.4. ja viimeinen kierros pelattiin 25.10. Ennen kauden alkua liigaan oli poikkeuksellisesti noussut Ykkösen voittajan HIFK:n lisäksi myös kotkalainen FC KTP, sekä Tampereen Ilves, sillä FC Honka ja MyPa eivät saaneet liigalisenssiä taloudellisten ongelmiansa vuoksi.

Kausi 2015 oli lopulta erittäin tasainen ja mestaruus ratkesi vasta viimeisellä kierroksella. Suomen mestariksi itsensä pelasi seinäjokelainen SJK, Rovaniemen Palloseuran sijoituessa toiseksi, vain pisteen SJK:ta perässä. Kuusi aikaisempaan Suomen mestaruutta voittanut HJK joutui tyytymään kolmanteen sijaan. Näin ollen SJK pääsee kaudelle 2016-17 Mestarien liigaan, ja RoPS sekä HJK Eurooppa-liigaan. Suomen Cupin voittaja oli IFK Maarianhamina, joka siis myös pääsee Eurooppa-liigaan.

Häntäpäässä oli myös tiukkaa, viimeiseksi sijoittui pietarsaarelainen FF Jaro, joka joutui näin luopumaan sarjapaikastaan. Toiseksi viimeisenä oli nousijajoukkue FC KTP, joka karsi paikastaan Ykkösen kakkosta PK-35 Vantaata vastaan. KTP hävisi kaksiosaisen sarjan ja joutui myös luopumaan sarjapaikastaan. Kaudeksi 2016 Veikkausliigapaikan varmasti PK-35 Vantaan lisäksi Ykkösen voittajajoukkue PS Kemi.

4 HIFK

Helsingin IFK (Helsingfors Idrottsföreningen Kamraterna) on Suomen suurin urheiluseura. Se on perustettu vuonna 1897 Helsingin Kruunuhaassa, ja sillä on toimintaa jalkapallossa, jääkiekossa, jääpallossa, käsipallossa, salibandyssä, yleisurheilussa, sekä keilailussa. Yhteensä HIFK:lla on jäseniä lähemmäksi 5 000. (Ånäs 2015 s. 96) Suurelle yleisölle HIFK on nimenomaan jääkiekkoukkue, ja usein seuran muut lajit jäävät tä-

män varjoon. Jääkiekko kerääkin selkeästi suurimmat katsojaluvut kaikista HIFK:n lajeista, mutta jalkapallo on viime vuosien hyvän menestyksen myötä noussut useampien ihmisten tietoisuuteen.

4.1 HIFK jalkapallo

HIFK:n jalkapallojaosto on perustettu vuonna 1907. Joukkue on voittanut värikkään historiansa aikana seitsemän Suomen mestaruutta, vuosina 1930, 1931, 1933, 1937, 1947, 1959, ja 1961. Vaikka viimeisestä vuonna 1961 saavutetusta mestaruudesta on useita vuosikymmeniä, on HIFK Suomen viidenneksi menestynein jalkapalloseura mestaruuksien määrässä mitattuna. Edellä ovat vain helsinkiläiset HJK (27 mestaruutta) ja HPS (9), Valkeakosken Haka (9), sekä Turun Palloseura (8). (hifkfotboll.fi)

HIFK jalkapallon historian ensimmäinen ottelu pelattiin Kaisaniemessä 17. toukokuuta vuonna 1908 Unitasta vastaan, ja se päättyi HIFK:n voittoon. Ensimmäinen mitali tuli seuraavana vuonna, kun HIFK voitti SM hopeaa, silloisessa cup-tyylisessä suomenmestaruuskilpailussa. Kilpailut järjestettiin vuoteen 1930 asti, ja HIFK saavutti tuona aikana yhteensä neljä SM hopeaa. Mestaruuskilpailut korvattiin lopulta vuonna 1930 Mestaruussarjalla, jonka ensimmäiset kaksi mestaruutta HIFK voitti. 1930-luku oli muutenkin HIFK:lle suurta menestyksen aikaa, mestaruuksia tuli peräti neljä, sekä hopeaa ja pronssia molempia kahdesti. Tämän jälkeen menestystä tuli tasaisin väliajoin, mestaruus kolmesti, hopeaa kerran, ja pronssia kolmesti, ennen HIFK:n tippumista pois pääsarjasta 1972. (Ånäs 2015, s. 252-260)

1972 alkoi HIFK:n pitkä syöksykierre, ja vuonna 1980 HIFK oli pudonnut jo viidenneksi korkeimmalle sarjatasolle 4. divisioonaan. Nousu alkoi vuonna 1983, ja vuonna 1998 HIFK oli jo toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä. (Ånäs 2015, s. 252-260, 263-264)

Vuonna 2002 HIFK joutui taloudellisiin vaikeuksiin, ja edustusjoukkue ajautui konkurssin partaalle. Viimeinen niitti oli HIFK:ta vastaan nostettu oikeussyyte. Joukkueen entisen kapteenin Erkkä V. Lehtolan pelaajasopimus oli purettu HIFK:n mukaan puutteellisen työpanoksen vuoksi. Tätä Lehtola ei hyväksynyt ja ryhtyi oikeustoimiin HIFK:ta vastaan. Helsingin käräjäoikeuden päätöksen mukaan HIFK tuomittiin maksa-

maan Lehtolalle pelaajasopimuksen laittomasta purkamisesta 42 000 markkaa, sekä palkkasaatavia 18 000 markkaa. Tähän päälle lisättiin vielä Lehtolan suuret oikeudenkäyntikulut jotka olivat peräti 45 968 markkaa. Tämä oli liikaa HIFK:lle ja seura ajautui konkurssiin. HIFK jatkoi jalkapallotoimintaansa vuonna 1999 perustetulla HIFK/2 joukkueella, joka oli noussut kolmessa vuodessa 7. Divisioonasta 4. Divisioonaan, jossa seura pelasi seuraavat kolme kautta. (Ånäs 2015, s. 265-268)

Vuonna 2005 alkoi Suomen jalkapallohistorian nopein nousu 4. Divisioonasta Veikkausliigaan (Mestaruussarjan vuonna 1992 korvannut pääsarja), kun HIFK varmisti kauden 2005 jälkeen nousun Kolmoseen, ja kaksi vuotta myöhemmin 2007 Kakkoseen. Ensimmäinen nousu Ykköseen tapahtui vuonna 2010, mutta 2012 HIFK tipahti jälleen Kakkoseen, josta se nousi yhden kauden jälkeen uudelleen takaisin Ykköseen 2013 kauden päätteeksi. (Ånäs 2015, s. 266-268)

Kausi 2014 oli HIFK:lle pelillisesti hyvä, ja joukkue taisteli kärkisijoituksista läpi kauden. Neljä kierrosta ennen loppua kotkalainen KTP näytti olevan jo varma mestari, kun eroa toisena olevaan HIFK:hon oli kertynyt jo 11 pistettä. Kotkalaiset eivät kuitenkaan onnistuneet voittamaan viimeisestä neljästä ottelusta yhtäkään, ja saavuttivat vain yhden pisteen. HIFK puolestaan päätti kautensa neljän ottelun voittoputkeen, ja maalieron turvin voitti Ykkösen ja täten varmisti paikkansa pääsarjaan kaudelle 2015 ensimmäisen kerran 42 vuoteen.

4.2 HIFK jalkapallon organisaatio

HIFK jalkapallojaoston taustalla toimii osakeyhtiö HIFK Fotboll Ab ja rekisteröitynyt yhdistys HIFK Soccer rf., joka omisti osakeyhtiön kokonaan ennen kauden 2015 osakeantia. Osakeyhtiö perustettiin alun perin seuran liiketoimintaa, eli lähinnä vain fanituotemyyntiä varten vuonna 2009. (asiakastieto.fi) Muu seuran toiminta on kuulunut yhdistykselle. HIFK:n edustusjoukkueen 2010-luvun alun nousun myötä toiminta kasvoi ja alkoi vähitellen siirtyä enemmän osakeyhtiön alaisuuteen.

4.3 Rahoitus

Ykkösessä ja alemmilla sarjatasoilla HIFK ei ole tarvinnut suurempaa rahoitusta. Oma toiminta ja yhdistyksen kautta tulevat avustukset ovat riittäneet toiminnan pyörittämiseen. Vuoden 2014 tilinpäätöksen taseessa HIFK Fotboll Ab:n oma pääoma oli 2 500€. HIFK Fotboll Ab:n puheenjohtaja Kaarlo Kankkusen mukaan seuralla oli kuitenkin jo suunnitelma tulevasta. Hänen itse tullessaan mukaan vuonna 2013, seura asetti tavoitteekseen Veikkausliiganousun viiden vuoden sisään. Tähän suunnitelmaan kuului myös osakeanti, mihin HIFK oli laatinut ensimmäiset suunnitelmat jo vuosista 2010-2011 lähtien.

Osakeannin tarkempi suunnittelu aloitettiin vuonna 2013 syksyllä. HIFK käytti Kankkusen mukaan apunaan muiden jalkapallojoukkueiden. HIFK:n seurajohto selvitti viimeisen viiden vuoden aikana tehtyjä osakeanteja, joita oli muun muassa Suomessa tehnyt FC Honka, IFK Maarianhamina, FF Jaro, AC Oulu, sekä länsinaapurissa Tukholman AIK. Tämän jälkeen mietittiin tapa, jolla osakeanti tehdään, halutaanko pienempää määrää sijoittajia isommalla rahalla, vai suuremmalle yleisölle suunnattu joukkorahoitus, vai jokin välimuoto. Maaliskuussa 2014 HIFK aloitti hallituksen voimin tarkemman suunnittelun ja rakentamaan osakeantitarinaa, joka kertoo joukkueen strategiasta, tavoitteista, periaatteista ja niin edelleen. Tämä oli Kankkusen mukaan osakeannin tärkein kohta, sillä sitä myydään ihmisille. HIFK:n tapauksessa tämä oli hänen mukaansa helpompaa sen takia, että HIFK:lla oli jo vahva brändi, historia, useita Suomen mestaruuksia, sekä monilajinen HIFK-perhe taustalla. Mitään ei tarvinnut tehdä tyhjästä, mutta tämä kaikki piti saada kerrottua ihmisille oikealla tavalla. Selkeä suunnitelma osakeannin järjestämisestä lähitulevaisuudessa oli siis valmiina jo ennen Veikkausliigapaikan varmistamista.

4.4 Toiminnan kannattavuus

HIFK:n jalkapallojoukkueen tuotot tulevat René Östermanin mukaan neljästä päälähteestä. Näistä kolme liittyy ottelutapahtumiin, ja neljäs on yhteistyökumppanit. Suurin näistä neljästä on yksittäisten otteluiden lipputuotot. Toiseksi suurin on sponsorimyynti, jossa Österman sanoi HIFK:n olevan vielä noviisi, mutta uskoi tilanteen parantuvan vuosien mittaa. Kolmantena tulee ennen kauden alkua tapahtuva kausikorttimyynti, ja

selkeästi pienimpänä hospitality-myynti. Suuremmissa jalkapallomaissa tähän lisättäisiin vielä Östermanin mukaan fanituotemyynti, ja pelaajamyynneistä tulevat rahat. Fani-
tuotemyynti on Östermanin mukaan HIFK:lla vielä lapsen kengissä, mutta sen kasvu on omissa käsissä. Pelaajamyynnit sen sijaan ovat hänen mukaansa tulevaisuutta. Esimerkiksi Ruotsissa ne ovat jo iso osa huippuseurojen tuloista.

HIFK:n jalkapallon toiminta on pyörinyt pitkälti niin, että seuran jokainen joukkue vastaa omasta taloudestaan. Edustusjoukkueen taloutta on hoidettu pääosin osakeyhtiön kautta, mutta myös yhdistykseltä tulee tuloja. Vuonna 2014 osakeyhtiön liikevaihto oli 195 000 euroa, mutta HIFK ilmoitti kokonaisliikevaihdokseen 210 000 euroa. Kasvu on ollut suurta, sillä kaudella 2013 kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla Kakkosessa liikevaihto oli vain 44 000 euroa. Liiketoiminta on ollut haasteellista, ja vuonna 2014 tappiota kirjattiin 60 000 euroa. Kaksi aikaisempaa vuotta sen sijaan olivat hieman voitollisempia, ja voittoa kirjattiin 8 000 per vuosi.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimus tehtiin haastattelemalla HIFK Fotboll Ab:n hallituksen jäseniä, sekä seuran työntekijää. Haastattelussa on ollut HIFK Fotboll Ab:n puheenjohtaja Kaarlo Kankkunen, toimitusjohtaja Rene Österman sekä myyntipäällikkö Raakel Koittola. Tämän lisäksi olen seurannut joukkuetta koko kauden käymällä lähes jokaisessa ottelussa, sekä osallistumalla tiedotustilaisuuksiin sekä yhdistyksen järjestämiin strategiapalaveri-
ihin. HIFK sai kauden aikana paljon julkisuutta, ja tietoa on kerätty myös eri medialähteistä. Tutkimus käsittelee kautta 2015, ja sitä on on tehty joulukuusta 2014 huhtikuuhun 2016.

5.1 Organisaatiomuutokset

HIFK Fotboll Ab:n nykyisen toimitusjohtaja René Österman kertoi haastattelussa, että seuralla tulisi olla kunnossa neljä asiaa, jotta se voi pyörittää hyvää liiketoimintaa. Nämä neljä ovat talous, organisaatio, yhteisö sekä olosuhteet. HIFK on tunnettu suuresta kannattajamäärästään ja seurayhteisöstä, joka ulottuu jalkapallosta myös muihin seuran lajeihin. Tämä oli ainoa asia, mikä Östermanin mukaan oli Veikkausliigan vaadittavalla

tasolla ennen kauden alkua. Organisaation, olosuhteiden ja varsinkin talouden osalta vaadittiin suuria muutoksia.

Ennen Veikkausliigakauden alkua HIFK muutti jalkapallon organisaatorakennetta. Aikaisemmin kaikki seuran joukkueet kuuluivat HIFK Soccer rf:n alaisuuteen, vaikkakin edustusjoukkue oli nousun myötä siirtänyt enemmän toimintojaan osakeyhtiölle. Veikkausliiganousun jälkeen tämän rajausta tehtiin kokonaan, ja edustusjoukkue eriytettiin muusta seuratoiminnasta siirtämällä kokonaisuudessaan osakeyhtiön alle. Muut seuran joukkueet jatkoivat yhdistyksenä. Tämä tarkoitti, että edustusjoukkueen toiminnasta tuli täysin liiketoimintaa. HIFK Fotboll Ab:n puheenjohtajan Kaarlo Kankkusen mukaan tämän jälkeen toiminnasta tuli vakavampaa, eikä osakeyhtiön hallitukseen ollut montaa vapaaehtoista, mutta nelihenkinen hallitus saatiin kasaan suhteellisen helposti.

HIFK Soccer rf omisti edelleen 100 % HIFK Fotboll Ab:n osakkeista. Tähän oli tulossa muutos, sillä HIFK suunnitelmiin kuului osakeanti. Osakeannin tarkoituksena oli kasvattaa omaa pääomaa, ja käyttää tämä organisaation rakentamiseen. Aikaisemmin taustorganisaatioon kuului yksi provisiopalkkainen myyjä, ja yksi puolipäiväinen talousvastaava. Tämä ei ollut riittävä organisaatio Veikkausliigajoukkueella, vaan HIFK tarvitsi toimitusjohtajan, lisää resursseja myyntiin ja markkinointiin, turvallisuuteen, sekä joukkueen juokseviin asioihin. Toimitusjohtajaksi HIFK palkkasi ennen kauden alkua hallituksen jäsenen René Östermanin, sekä kauden aikana myyntipäälliköksi Raakel Koittolan. Myös markkinointiin rakennettiin mediatiimi.

5.2 Rahoitus

HIFK:n tärkeimpänä rahoituksena oli ennen kauden alkua järjestetty osakeanti.

Liigapaikan varmistuttua 4.10.2014, oli päätös osakeannin toteuttamisesta ennen tulevan kauden alkua HIFK:n hallitukselle selvä. Suunnitelmat ja dokumentaatiot oli jo tehty, ja osakeanti saatiin käyntiin suhteellisen nopealla aikataululla. Osakeantitapaa mietittiin vielä joulukuulle asti, mutta joukkorahoitus koettiin HIFK:n jalkapallolle sopivimmaksi. Invesdor Oy tarjosi HIFK:lle paljon konsultaatioapua joukkorahoituksesta, sekä hyvän teknisen alustan sen toteuttamista varten. Myös HIFK:n vahva kannattajapohja puolsi ideaa joukkorahoituksesta, sillä sen myötä mahdollisimman moni voisi tul-

la seuran toimintaan mukaan ostamalla palan seurasta. Osakeanti suunnattiinkin HIFK:n nykyisen toimitusjohtaja René Östermanin mukaan nimenomaan HIFK:n kannattajille ja oikeahenkisille ihmisille. Hän toivoi HIFK:n saavaan mieluummin monta pientä osakkeen omistajaa, kuin vähän isoja. Osakeannin alkamispäiväksi päätettiin 15.12.2014, ja sen kesto oli kaksi kuukautta 15.2.2015 asti.

HIFK:n puheenjohtaja Kaarlo Kankkunen kertoi haastattelussa seuran perustaneen osakeantia varten viisi henkisen työryhmän jotka kaikki omaavat talous-, ja/tai yritysjohtamistaustaa. Heidän ensimmäisenä tehtävänä oli seuran arvon määrittelemine. Arvoa voi määrittää monella tapaa, ja työryhmä laski HIFK jalkapallon arvon Kankkusen mukaan 7-8 eri tavalla. He vertasivat HIFK:ta muun muassa Tukholman AIK:hon, joka oli tehnyt osakeannin vuoden 2010 ja 2011 vaihteessa. (aikfotboll.se) AIK määrittä tuolloin omaksi arvokseen noin neljä miljoonaa euroa. HIFK:n liikevaihto ei ollut lähelläkään AIK:n tasoa, mutta sen odotettiin nousevan reilusti. HIFK:n vahva brändi koettiin kuitenkin arvokkaaksi ja lopulta työryhmän mielestä HIFK jalkapallon arvo oli noin 2-2,5 miljoonan euron välillä. Vuoden 2014 liikevaihto oli noin 10 % tästä, joten arvo perustui pitkälti nimenomaan brändiin ja emotionaaliseen arvoon. Toinen iso kysymys oli yksittäisen osakkeen hinta, ja osakkeiden määrä. Hinta piti saada tasolle, missä mahdollisimman moni voi osallistua. Hinta ei kuitenkaan voinut olla liian alhainen, sillä näin myymällä yhden osakkeen per henkilö, ei todennäköisesti tulisi saamaan tarvittavaa määrää uutta omaa pääomaa. Kankkusen mukaan tavoitteena oli saada vähintään 10 % osakkeista myytyä, jotta välttyttäisiin osakeyhtiölain mukana tulevilta juridisilta hankaluuksilta.

HIFK:n tarkka arvo määriteltiin olemaan 2 224 991,00€ ja yhden osakkeen hinnaksi päätettiin 189,7€, mikä tulee HIFK:n perustamisvuoden 1897 mukaan. Osakkeita oli siis yhteensä 11729 kappaletta, ja osakeannissa oli tarkoitus laskea uusia osakkeita liikkeelle niin, että uudet osakkeenomistajat omistaisivat 10,10–15,24 % osakkeista annin jälkeen. Loput osakkeet jäisi HIFK Soccer rf:lle, joka siis ennen antia omisti osakeyhtiöstä 100 %.

HIFK teki selväksi alusta asti että osinkoja ei olisi odotettavissa. HIFK ei myöskään aikonut käyttää osakeannin rahoja pelaajahankintoihin, vaan nimenomaan organisaation vahvistamiseen. Osakeannin tarkoitus oli myös antaa HIFK:lle aikaa vakiinnuttaa paik-

kansa rauhassa, ja mahdollistaa alkuun myös tappiollisia kausia. Kaikki tämä dokumentoitiin tarkasti ennen osakeannin alkua.

Itse osakeanti alkoi maanantaina 15. joulukuuta, ja se kesti kaksi kuukautta helmikuun 15. päivään asti. Alku sujui vauhdikkaasti, ja viikossa oli kerätty jo yli 50 000€. (hs.fi 22.12.2014) Osakeanti sai paljon mediahuomiota, mutta alun jälkeen vauhti hiipui. 50 prosentin raja ylitettiin vasta helmikuun alussa, kun HIFK:n jääkiekkjoukkue uutisoi ostaneensa seuran osakkeita. Tuolloin antia oli jäljellä enää kaksi viikkoa. (hifk.fi)

Osakeannin loppupuolella perjantaina 13.2., Ilta-Sanomat uutisoi entisien HIFK:n jääkiekkoilijoiden Mikael Granlundin ja Niklas Bäckströmin, sekä mediapersoonan Riku Rantalan liittyneen osakkeenomistajien joukkoon. Samalla uutisoitiin osakeannin tuotaneen 230 000€, mikä oli vielä 20 000€ vajaa minimitaloitteesta.

Viikonlopun aikana summa kasvoi kuitenkin merkittävästi, ja HIFK onnistui tavoitteen saan selkeästi. Lopputulos oli 1816 myytyä osaketta, joka keräsi omaa pääomaa 344 495€,20. Uusia osakkeenomistajia tuli yli 700. HIFK:n puheenjohtaja Kankkunen kertoi tarkistaneensa päivittäin annin tilanteen ja oli helpottunut kun minimitaloitte saavutettiin. Österman sanoi myös olleensa helpottunut ja kertoi, että mitään varasuunnitelmaa ei ollut vaan johto uskoi osakeannin onnistumiseen sataprosenttisesti. Osakeannin jälkeen HIFK Fotboll Ab:n osakkeita on 13 545 kappaletta, joista HIFK Soccer rf omistaa edelleen selkeästi suurimman osan 86,6 %

5.3 Toiminnan kannattavuus

Ensimmäisen Veikkausliigakauden tulostavoite pidettiin maltillisena. Toimitusjohtaja René Östermanin mukaan tavoitteena oli alun perin nollatuloksen, tai pienen voiton tekeminen. Suurimpana haasteena oli kuitenkin liikevaihdon selkeä kasvattaminen. Kaudella 2014 Ykkösessä liikevaihto oli 210 000, ja tulevalle kaudelle se tulisi kolminkertaistaa. Tavoitteena oli saada n. 50 % lipputuloista, 30–40 % sponsoreilta, ja loput muista tuotoista esimerkiksi hospitality- ja fanituotemyynneistä. Suurin kuluerä oli seurajohdon budjetin mukaan pelaajat, vaikka HIFK:n pelaajabudjetti oli yksi Veikkausliigan pienimmistä. Muita suuria kulueriä olivat ottelutapahtumat sekä hallintokulut.

HIFK:n budjetointi kaudelle 2015 alkoi jo kesällä 2014. Tuolloin ei vielä tiedetty Veikkausliiganoususta, ja budjetointi suunniteltiin jo seuraavaa kautta varten Ykkösessä. Kauden loppuvaiheessakaan nousua ei pidetty enää realistisena mahdollisuutena, vaan kaudesta 2015 näytti tulevan HIFK:n toinen perättäinen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä. Kaikki kuitenkin muuttui neljällä viimeisellä kierroksella, ja HIFK nousi 11 pisteen takaa-ajomatkalta tasapisteisiin. Maalieron turvin joukkue varmisti Ykkösen voiton ja nousun Veikkausliigaan kaudelle 2015. Nousun varmistuttua lauantaina 4.10.2014, alkoi HIFK:n työ pääsarjatasoisen joukkueen rakentamiseksi. HIFK Fotboll Ab:n hallituksen puheenjohtaja Kaarlo Kankkusen mukaan työ aloitettiin jo seuraavana päivänä kartoittamalla Veikkausliigan lisenssivaatimuksia, jotka olivat huomattavasti suuremmat kuin Ykkösessä. (palloliitto.fi) Esimerkiksi Ykkösessä joukkueen päätoimisena kotikenttänä toiminut Töölön Pallokenttä ei ollut enää mahdollinen liigatasolla. Suurimmat vaatimukset pyörivät kuitenkin rahan ympärillä.

Liikevaihdon selkeä kasvu oli seurajohdolle selvä asia jo alusta asti. Budjettia tulisi kasvattaa vähintään kolminkertaiseksi edelliseen kauteen verrattuna, jolloin se oli 210 000€. Vaikka HIFK pysyi noususta huolimatta puoliammattilaisjoukkueena, tuli pelaajabudjetin olla selkeästi viime kautta isompi, jotta joukkueesta saataisiin kilpailukykyinen. Myös taustaorganisaatiota tuli kasvattaa. Selkeää oli että joukkue tarvitsi toimitusjohtajan ja lisää resursseja myyntiin, turvallisuuteen, sekä edustusjoukkueen juokseviin asioihin. Tarkoitus ei kuitenkaan Kankkusen mukaan ollut käyttää yhtään ylimääräistä rahaa ”hallitushumppaan” vaan saada toiminta ammattimaiselle tasolle kohtuullisilla satsauksilla.

Ammattimaisuus oli tärkeä edellytys Veikkausliigassa, missä sponsorit, media ja sidosryhmät seuraavat toimintaa paljon tarkemmin kuin alemmissa sarjoissa. Nousun myötä velvoitteet yhteistyökumppaneiden suuntaan kasvoivat merkittävästä, eikä alasarjatasoiselle toiminnalle ollut enää sijaa. Kankkusen mukaan tämä hyppäys liigaan oli vielä selkeästi normaalia suurempi HIFK:n kohdalla, sillä seuran historia, brändi sekä kotikaupunki Helsinki tulevien paikallisotteluiden myötä lisäsi kaikkien suomalaista jalkapalloa seuraavien ihmisten mielenkiintoa seuraa kohtaan. Nousi saikin paljon mediahuomiota, mistä ilmaisen markkinoinnin lisäksi aiheutui seurajohdolle myös paineita.

Ensimmäinen askel oli uuden kotikentän valinta. Kaudella 2014 HIFK:n pääsääntöisenä kotikenttänä toiminut Töölön Pallokenttä ei täyttänyt liigavaatimuksia, ja viereinen

Olympiastadion, jossa HIFK pelasi myös kaksi ottelua kaudella 2014, oli menossa remonttiin. HIFK pelasi myös yhden ottelun Sonera Stadiumilla, mitä pidettiin alusta asti parhaana vaihtoehtona tulevalle Veikkausliigakaudelle. HIFK:n toimitusjohtaja Rene Österman selvitti myös muita vaihtoehtoja, mutta nopeasti nousun jälkeen käydyt neuvottelut Sonera Stadiumia hallinnoivan Helsinki Stadion Management Oy:n toimitusjohtaja Aki Riihilahden kanssa osoittivat stadionin olevan paras vaihtoehto. Sonera Stadiumista tulikin HIFK:n kotikenttä kaudelle 2015.

Itse budjetointi oli seurajohdon mukaan hakuammuntaa. Normaalialue budjetointikäytäntöä missä arviot perustuvat edellisvuosien tulokseen ei voitu toteuttaa, sillä HIFK:lle ei ollut mitään omakohtaista faktatietoa tulevan pääsarjatasen tuotoista tai kuluista. Puheenjohtaja Kankkusen mukaan seurat tekevät paljon yhteistyötä, ja tietoa muiden seurojen tilanteista ja tilastoista sai kiitettävästi, ja tästä pystyi jotain arvioimaan. Tämä ei tietenkään ollut suoraan vertailukelpoista, ja esimerkiksi yleisömäärää oli mahdoton ennustaa. Kaudella 2014 HIFK:n yleisökeskiarvo oli 928 katsojaa per ottelu (palloliitto.fi), joista kausikortteja oli muutaman sataa. Määrän odotettiin nousevan Veikkausliigassa, mutta kasvuprosenttia. Ykkösessä 2014 HIFK:n suurin yleisömäärä oli 2560 katsojaa, ja pienin 239 katsojaa, mikä kertoo yleisömäärän arvioinnin haasteellisuudesta.

Ensimmäiset laskelmat saatiin Kankkusen mukaan valmiiksi marraskuussa 2015. Kuluja he pystyivät arvioimaan suhteellisen tarkasti, mutta tuottoja eivät. Kiinteitä kuluja oli paljon, kun taas tuotot olivat erittäin epävarmoja. Toimitusjohtaja Östermanin mukaan kaikki laskelmat tehtiin äärimmäisen konservatiivisesti ja ensimmäisten laskelmien mukaan HIFK pystyi satsaamaan pelaajabudjettiin 150 000 €, mikä olisi ollut Veikkausliigan selkeästi pienin. (hs.fi) Yleisötavoitteeksi HIFK asetti tässä vaiheessa 1500 katsojaa per ottelu, joista puolet eli 750 olisi kausikortteja. Tästä lukemasta laskettiin pois paikallisottelu HJK:ta vastaan, joka budjetoitiin alusta asti loppuunmyydyksi.

HIFK hinnoitteli kausikortit kolmeen eri hintaluokkaan. Tarjolla oli stadionin pohjois-päätyyn, lähinnä faneille suunnattu fanikatsomo IFK Klacken, minkä hinnaksi määriteltiin 125€. Toinen hintaluokka oli pääkatsomo, minne kausikortti maksoi 250€. Yritysvieraille HIFK suunnitteli oman kausikortin, jonka hinta oli 950€. Tähän kuului liput parhaille paikoille ja pääsy VIP-tilaan, missä järjestettiin ruoka- ja juomatarjoilu jokaisessa ottelussa. Kausikorttimyyntiä vauhdittaakseen oli kaksi halvempaa hintaluokkaa tarjolla tarjoushintaan ennen joulukuun 24. päivää. Päätykatsomon kausikortti maksoi

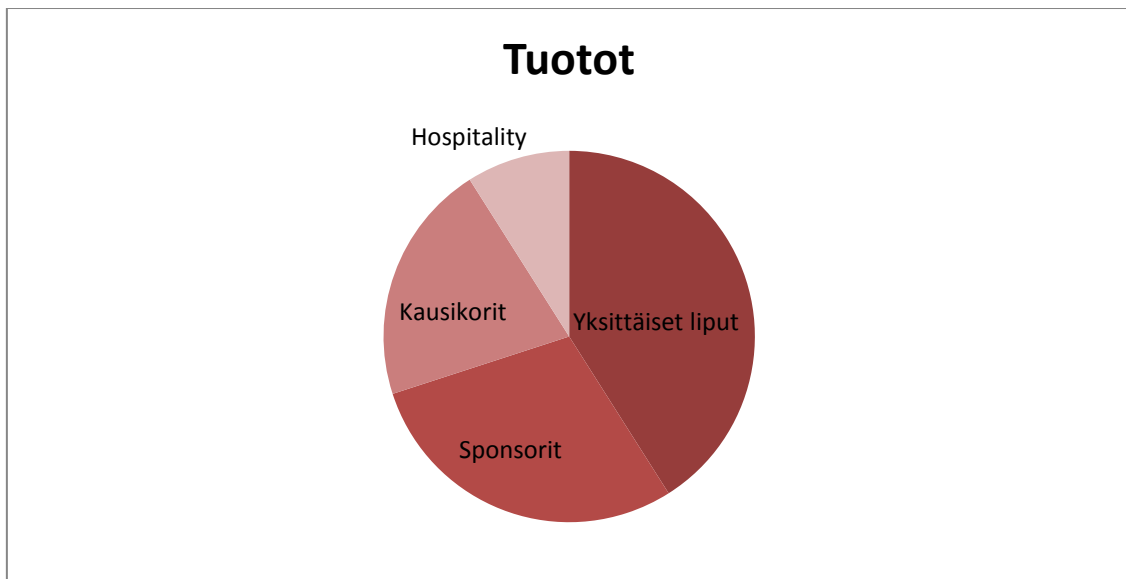
100€, ja pääkatsomon 200€. HIFK onnistuikin myymään kausikortteja hyvään tahtiin, ja kausikorttitavoitteeseen päästiin jo vuodenvaihteen tienoilla. (hs.fi 29.12.2014)

Hyvä kausikorttimyynti mahdollisti pelaajabudjetin kasvattamisen. René Östemanin mukaan he huomasivat, että alkuperäisellä 150 000 euron pelaajabudjetilla oli vaikea saada joukkuetta kasaan, joten he päätyivät nostamaan budjetin 250 000 euroon. Kokonaisbudjetiksi HIFK laski 658 000€, mikä oli 213,3 % suurempi kuin edellisellä kaudella. Tästä palkat olivat selvästi kuluerä, ja muita suuria kulueriä olivat ottelutapahtumat, sekä hallintokulut.

Kuten aikaisemmin mainittu HIFK:n tärkein tulonlähde on yksittäisten otteluiden lipunmyynti. Vaikka kausikorttimyynti odotti alkuperäiset tavoitteet, odotettiin irtolippujen myynnin silti olevan suurempi tulonlähde, ja sen laskettiin kattavan noin 40 % kaikista tuloista. Lipunmyynti on ainoa ottelutapahtumista kertyvä tuotto, sillä Sonera Stadiumia hallinnoiva HSM Oy on ulkoistanut stadionin ruoka- ja juomapalvelun kolmannelle osapuolelle Sodexo Oy:lle. Näistä myynneistä ei HIFK saanut mitään.

Toiseksi suurimmaksi tulonlähteeksi oli budjetoitu sponsoritulot. Ennen kauden alkua sponsorisopimuksia ei ollut juuri ollenkaan, ainoat varmat sopimukset olivat vaatevalmistaja Kappa ja Aktia pankki. Kappan kanssa HIFK oli solminut monivuotisensopimuksen ollessaan Ykkösessä ja Östermanin mukaan se oli rahallisesti suurin koskaan Ykkösessä solmittu sopimus. Aktia on ollut HIFK pääsponsorina pitkään, ja jatkoi myös Veikkausliigakaudelle. Nämä kaksi olivat suurimmat sponsorit, ja muita pelipaidassa olleita suuria yhteistyökumppaneita olivat Diacor, Fazer, Sam ja Bar Kipinä. Tämän lisäksi HIFK:lla on lukuisia pienempiä yhteistyökumppaneita, joihin Österman laskee 250€ - 10 000€ summalla mukana olevat yritykset ja yhdistykset. Österman kertoi laskutettavia olleen yhteensä toista sataa. Sponsorituloihin HIFK laskee myös Veikkausliigan kautta tulevat sponsoritulot. Suurin näistä on Ilta-Sanomien kanssa solmittu tv-sopimus, jonka mukaan ISTV näyttää kaikki Veikkausliigaottelut suorana. Seuroille jaettava summan suuruus ei ole julkista tietoa, mutta HIFK:n puheenjohtaja Kaarlo Kankusen mukaan puhutaan tuhansista euroista. Tämän kaikille jaettavan summan lisäksi, kauden aikana kuusi suurinta katsojalukua kerännyttä seuraa saavat bonuksen. HIFK:n ottelut keräsivät HJK:n jälkeen toiseksi eniten katsojia, joten HIFK kuului myös näihin bonuksen saaneisiin joukkueisiin. Bonuksen suuruus ei myöskään ole julkista tietoa.

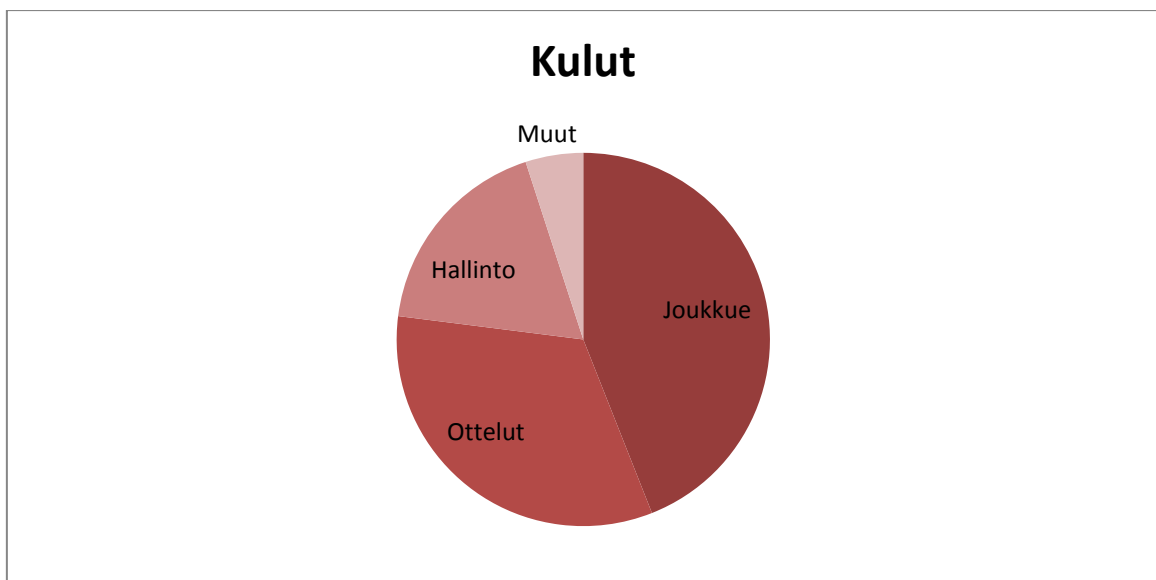
Hospitality-myynti oli HIFK:lle uutta, sillä entinen kotikenttä Töölön Pallokenttä ei tarjonnut mahdollisuutta VIP-myyntiin. Österman kertoi VIP-kausikorttimyynnin olleen hyvää, mutta taas suurin osa aitoista oli otteluiden aikana tyhjinä. HJK-otteluun HIFK olisi Östermanin mukaan myynyt moninkertaisen määrän Sonera Stadiumilla olevia aitiota. Kokonaisuutena hän näkee hospitality-myyntin hyvänä lisänä, joka varmasti kasvaa tulevaisuudessa. Tuottojen budjetointi on esitelty kuvassa 7.



Kuva 7. HIFK:n budjetoidut tuotot (2015).

Kulupuolella suurin erä oli palkat. Pelaajabudjetin lisäksi palkkoja maksettiin valmennukselle, huoltajille, joista yksi toimi täysipäiväisenä sekä taustaorganisaatiolle. HIFK kasvatti organisaatiotaan palkkaamalla René Östermanin osakeyhtiön toimitusjohtajaksi. Tämän lisäksi kesän aikana palkattiin täysipäiväinen myyjä yhteistyökumppaneiden kartoittamiseen sekä yhteistyöverkoston kehittämiseen. (4.8.2015 hifkfotboll.fi) Myös mediapuolella toiminta kasvoi ja HIFK perusti mediatiimin tiedottamista ja markkinointia varten, jotka myös olivat osakeyhtiön palkkalistoilla. Östermanin mukaan palkkakulut olivat odotettua suuremmat, sillä vapaaehtoistoiminta loppui täysin HIFK:n toiminnan muuttuessa osakeyhtiöksi ja selkeäksi liiketoiminnaksi. Vielä Ykkösessä monet olivat täysin vapaaehtoisena mukana, mutta nousun myötä kaikki halusivat rahallisen kompensaation tekemästään työstään.

Toinen suuri kulu on ottelutapahtumat. Lain mukaan järjestyksenvalvojia tulee olla yksi sataa katsojaa kohtaan, mutta poliisi on kuitenkin määritellyt HIFK:lle säännön, jonka mukaan jokaisessa kotiottelussa tulee olla vähintään 30 järjestyksenvalvojaa, vaikka yleisömäärä ei olisikaan 3 000 katsojaa. Tämän lisäksi riskiotteluissa FC Lahtea vastaan järjestyksenvalvojia tulee olla 50, ja paikallisottelussa HJK:ta vastaan vähintään 100. 16:sta kotiottelusta peräti viisi oli sunnuntaina, jolloin palkkakulut ovat kaksinkertaiset. Tähän Österman toivoi muutosta tuleville kausille.



Kuva 8. HIFK:n budjetoidut kulut (2015).

HIFK julkaisi tilinpäätöksen kaudesta 2015 (tilinpäätöskausi: 1.12.2014-30.11.2015) 12.4.2016. Tilinpäätöksestä näkee, että budjetointi meni sekä tulojen, että menojen osalta alakanttiin. Liikevaihtoa seura onnistui kasvattamaan peräti 310 % edellisestä vuodesta, ja lopullinen liikevaihto oli 861 414,68 euroa. Ennen kauden alkua budjetoitu liikevaihto oli siis 658 000 euroa, eli yli 200 000 euroa pienempi. Toteutunut liikevaihto johtui pitkälti hyvin onnistuneesta lipunmyynnistä. Lipunmyyntitulot olivat peräti 66 % liikevaihdosta, eli 565 251,81 euroa. Loput 34 % liikevaihdosta eli 296 162,87 euroa tuli sponsorituloista. Liikevaihdon lisäksi HIFK sai tukia 21 720,33 €. Tuloja oli siis yhteensä 883 135,01 euroa.

Suurin tulonlähde oli odotetusti lipputulot. Kausikortteja myytiin paljon budjetoitua enemmän, lopulta noin 1300 kappaletta. Näistä oli Östermanin mukaan noin 65-70 % myyty päätykatsomoon ja loput pääkatsomoon. Tämän lisäksi kortteja jaettiin HIFK:n junioreille yhteensä noin 300 kappaletta. Kaikki joukkueet eivät julkaise kausikorttilukujaan, ja niistä liikkuu eri tietoja eri tiedotusvälineissä, mutta toimitusjohtaja Österman uskoi HIFK:n olleen kuitenkin toiseksi eniten kausikortteja myynyt Veikkausliigajoukkue. Hän oli tyytyväinen lukuun, mutta jääkiekkoon verrattuna kasvupotentiaalia on vielä reilusti.

Vaikka kausikorttimyynti ylitti odotukset, oli myös yksittäisten lippujen myynti reilusti odotettua suurempi. HIFK:n katsojakeskiarvo kotiotteluissa oli 3080 ihmistä per ottelu, ja ilman paikallisottelua HJK:ta vastaan 2614 ihmistä per ottelu. Kaikki paikallisottelut olivat odotetusti loppuunmyytyjä keräten yli 10 000 katsojaa kaikilla kolmella kerralla, joista vain yksi oli HIFK kotiottelu. HIFK oli selvästi kiinnostava joukkue myös vieraspaikkakunnilla, sillä HIFK:n kaikkien otteluiden keskiarvo oli 3260, koko Veikkausliigan katsojakeskiarvon ollessa 2574. (veikkausliiga.fi)

Liikevaihdon lisäksi myös menot olivat reilusti odotettua suuremmat. Henkilöstökuluja (sisältäen pelaajien ja taustaorganisaation kaikki palkkakulut) oli lopulta 585 032,78 euroa, eli lähes koko alkuperäinen budjetti. Muita suuria kuluja olivat materiaaliostot ja ostetut palvelut, jotka olivat yhteensä 248 040,48 euroa. Näistä ostetut palvelut olivat selkeästi suurempi osa 193 512,01 euroa. Nämä palvelut ovat suurelta osin ottelutapahumiin liittyviä kuluja. Muut liikkuvat kulut, esimerkiksi vuokra, olivat 123 961,94 euroa. Korkokuluja oli yhteensä 833,81.

Yhteenlaskettuna kulut olivat 957 869,01 euroa, eli HIFK:n tulos ennen satunnaisia eriä oli -74 734,00 euroa. Tähän lisätään vielä satunnaiset erät, jotka olivat osakeannista aiheutuneita kuluja, yhteensä 21 169,71 euroa. Lopulliseksi tilikauden tulokseksi saadaan -95 903,71 euroa. Liikevaihdon kasvattaminen onnistui suunnitellusti, mutta alkuperäiseen tulostavoitteeseen ei päästy, ja HIFK ei onnistunut tekemään ensimmäisestä Veikkausliigakaudestaan kannattavaa.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

HIFK:n kausi päättyi 25.10 Helsingin Sonera Stadiumilla voittoon FC Interistä. Urheilullisesti kausi oli hyvä, vaikka päävalmentaja Jani Honkavaaran unelmoimaan kuuden parhaan joukkoon ei aivan päästy. HIFK:n sarjasijoitus oli 7. Kokonaisuudessa Rene Österman antoi kauden kouluarvosanaksi 7+. Hänen mukaansa sarjapaikan varmistuminen meni liian myöhäiseksi, ja muutenkin peliesitykset olivat liian ailahtelevia. Hän kehui HIFK:n saamaa medianäkyvyyttä, sekä liikevaihdon kasvamista.

Östermanin mainitsemaan neljään asiaan, jotka seuralla tulisi olla kunnossa, tehtiin selkeä parannus kauden aikana. Yhteisö oli ainoa, joka oli vaadittavalla tasolla jo ennen kauden alkua, mutta kaudelle 2015 organisaatioon saatiin myös selkeitä parannuksia, ja se vastaa jo Veikkausliigan standardeja. Myös olosuhteet ovat Sonera Stadiumille siirtymisen myötä Veikkausliigan kärkipäätä. Talouspuolella parannettavaa löytyy edelleen, HIFK:n toiminta oli nyt tappiollista toista vuotta putkeen.

Onnistunut osakeanti kuitenkin mahdollisti tilikauden tappion. Pääomaa kerättiin 344 495 euroa, jota tosin tilikauden tappion lisäksi söivät HIFK Fotboll Ab:n jakamattomat voittovarot. Tilinpäätöksen taseessa omaa pääomaa on 225 950,67 euroa. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ei osakeyhtiöllä ole ollenkaan, ja lyhytaikaista on 178 078,96 euroa, joten näin taseen vastattavaa – puolella päädyttiin lukemaan 404 029,63 euroa. HIFK:n omavaraisuusaste on siis 55,9 % mikä on erinomainen luku. (Kinnunen, E. Laitinen, T. Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2007, s. 62)

Vastaavaa – puolella tämä sama summa oli jakautunut lähes puoliksi kassa ja pankkitilin, sekä saatavien välillä. Saatavia oli seuraavalle tilikaudelle kirjattu 196 774,34 euroa, ja kassa ja pankkitilillä on 207 255,29. HIFK:n maksuvalmius on tilinpäätöksen mukaan hyvä. Sekä Quick ratio, että Current ratio ovat 2,3. Quick ratio luvuksi tämä on erinomainen ja current ratioksi hyvä. (Kinnunen, E. Laitinen, T. Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2007 s. 67-68)

6.1 Tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuudessa HIFK pyrkii edelleen kasvattamaan liikevaihtoa. Tämä on odotettavaa sillä HIFK pelaa kaudella 2016 kaksi kotiottelua HJK:ta vastaan, jotka olivat edellisellä kaudella kaikilla kolmella kerralla loppuunmyytyjä. HIFK:n osakkeenomistajille lähettämässä yhtiökokouskutsussa HIFK kertoo tavoittelevansa 30 % kasvua liikevaihtoon, sekä edellisvuoden tulotasoa. HIFK:n myyntipäällikön Raakel Koittolan mukaan sponsorimyynä on kaudelle 2016 ollut parempaa kuin edellisellä kaudella, ja asiakkaiden kokoa on saatu kasvatettua huomattavasti. Lisäksi HIFK on panostanut markkinointiin ja pyrkinyt löytämään tehokkaampia markkinointikanavia lipunmyyntiin. Myös ottelutapahtumaa on Koittolan mukaan pyritty kehittämään parempaan suuntaan.

7 SAMMANDRAG PÅ SVENSKA

Idrott är svårt affärsområde i Finland. Det finns väldigt få klubbar som har lyckats att göra verksamheten lönsam. Sommaren är kort, avstånd mellan städer är långa och stora publiken har inte hittat vägen till stadion. Största delen av klubbar är föreningar, som sköter sin egen ekonomi genom medlemsavgifter. Extra pengar kommer från biljettförsäljning om laget är litet större och kan ha avgiftsbelagd evenemang. På högsta nivån i hockey och i fotboll är lag oftast aktiebolag. Fast verksamhet sköts genom aktiebolag och är mer seriöst affärsverksamhet är det ändå svårt att göra vinst.

Mitt arbete kommer att berätta om HIFK Fotbolls första säsong i Tipsligan. HIFK gjorde stora organisationsförändringar före säsongen. Mitt arbete kommer att berätta om dessa förändringar, samt lagets finansiering och budgetering. Arbetets uppdragsgivare är en registrerad förening som är efter aktie-emissionen också HIFKs aktieägare och har en när förhållande med klubben.

Tipsligan betydde stora satsningar till HIFK. Stora delen av satsningar var ekonomiska, men till exempel omständigheter var inte på tillämplig nivå. Viktigaste forskningsfrågor är:

Organisationsförändringar

Finansiering

Verksamhetens lönsamhet

Meningen med arbetet är att berätta hur HIFK lyckades på dessa forskningsfrågor och ge en bild hur lagets första säsong i Tipsligan var som en helhet. Arbetet är en kvalitativ undersökning och den är gjort genom att intervjua HIFKs ledning och att följa laget i olika medier. Själv har jag också varit på plats på nästan alla matcher.

2014 var bra för HIFK. Då spelade laget i Ettan som är den andra högst serien i Finland. HIFK vann Ettan och det betydde att laget steg upp till Tipsligan. Tipsligan är mer krävande än Ettan och HIFK hamnade göra stora ändringar i sin verksamhet. Enligt HIFKs VD René Österman ska ett idrottslag ha fyra saker i skick att ha en bra verksamhet. Dessa är ekonomi, organisation, samfund samt gemenskap och omständigheter. Omsättningen som var 210 000 euro i Ettan var inte tillräckligt, organisationen var inte tillräckligt stor, och HIFKs tidigare hemmaplan Tölö Bollplan uppfyllde inte ligalisenskrav. Enda sak som var på bra nivå var samfund och gemenskap.

HIFK gjorde stora ändringar i sin organisation. Bakom laget fungerar en registrerad förening HIFK Soccer rf och ett aktiebolag HIFK Fotboll Ab. HIFK Soccer rf ägde 100 % av HIFK Fotboll Ab:s aktier innan bolagets aktie-emission. Aktiebolaget grundades 2009 för fanproduktförsäljning. Resten av klubbens verksamhet var under föreningen. Genom herr lagets stigning har deras verksamhet blivit mer affärsverksamhet och flyttats mer under aktiebolag. 2015 när HIFK steg till Tipsligan gjorde klubb beslut att flytta hela herr laget under aktiebolag och resten av klubben fortsätter som en förening.

I Tipsligan behövde laget mera personal till organisation. Tidigare hade HIFK en person i försäljning och en ekonomiansvarig. Nu behövde laget en VD, mera resurser till försäljning, marknadsföring, säkerhet och till alla andra löpande saker. HIFK anställde René Österman som en VD, en försäljningschef och grundade ett mediateam.

För finansiering ordnade HIFK en aktie-emission. Första planer till aktie-emission hade laget gjort redan 2010-2011 och när stigning till Tipsligan kom plötsligt hade laget redan alla planer färdigt och aktie-emission startades snabbt. Målsättningen var att höja eget kapital med 250 000- 400 000 euro. Aktie-emission startade 15.12.2014 och var på gång två månader till 15.2.2015. Början av emissionen var bra och HIFK fick hastigt samlat 50 000 euro. Hastigheten bromsade efter snabbt början och 50 % av minimum

mål var samlat först i början av februari. I februari tog bolaget slutspurt och emissionen lyckades som planerat. HIFK samlade 344 495,20€ och fick mer än 700 nya aktieägare. Tidigare ägde HIFK Soccer rf 100 % av bolaget med 11729 aktier men efter emissionen var delen 86,6%. HIFK gav ut 1816 nya aktier.

Lagets budgetering var krävande. HIFK hade inget faktamaterial om ligas intäkter eller kostnader och allt baserade sig om beräkningar. HIFKs beräknade budget var 658 000 euro, varav 250 000 var spelarbudget. Spelarbudget var näst minst i ligan, bara Ilves hade mindre. Största intäkter är biljettförsäljning. I Tipsligan spelar 12 lag och alla spelar tre gånger mot alla, sammanlagt 33 matcher. Sex första får en extra hemmamatch till nästa säsong och spelar 17 hemmamatcher och 16 bortamatcher. HIFK hade just steg upp till ligan och spelade 16 hemmamatcher och 17 bortamatcher. Publikmålet var 1500 åskådare per match, borträknat Helsingfors derbymatch mot HJK som budgeterade att vara utsåld. HIFK flyttade från Tölö Bollplan till Sonera Stadium vart rums 11 770 åskådare. Målet med säsongskortförsäljningen var 750. Biljettförsäljning var budgeterat att vara 50 % av hela budgeten. 40 % var sponsorförsäljning och resten kommer från fanproduktförsäljning och hospitality-försäljning.

HIFK publicerade sitt bokslut den 12 april 2016. Enligt bokslutet var HIFKs budget gjort underskattade. Biljettförsäljning var mycket större än budgeterat. HIFK såld 1300 säsongkort som var nästan budgeterat åskådare siffra. Fast säsongkortförsäljning var större än väntat lyckades HIFK sälja även enskilda biljetter mer än budgeterat. HIFKs åskådarmedeltal var 3080 per match och utan derby 2614. Alla tre derbymatcher var utsålda. Totalt var HIFKs biljettförsäljning 565 251,81 euro som var 66 % av omsättningen. Resten kom från sponsorförsäljning. Omsättningen var totalt 861 414,68 euro och övriga rörelseintäkter (bidrag) 21 720,33 euro.

Kostnader var även större än väntat. Lönekostnader var 585 032,78 euro som är nästan lika stor som planerat budget. Totalt var kostnader 957 969,01 euro, så HIFKs resultat före extraordinära poster var -74 734,00 euro. Extraordinära poster var kostnader från aktie-emission som var 21 169,71 euro, så resultatet var -95 903,71 euro.

På planen var HIFKs säsong bra, och placeringen i slutet av säsongen var 7. Det betyder att HIFK fortsätter i Tipsligan i 2016. Finansieringen lyckades bra, HIFK samlade näs-

tan 350 000 euro i aktie-emission. Verksamheten var inte lönsamt och räkenskapsperiodens förlust var 95 903,71 euro.

8 LÄHDELUETTELO

Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, Tutki ja kirjoita, 20. Uudistettu painos, Tammi, 464 s.

Skärvad & Olsson, 2010, Företagsekonomi 100, 14. uudistettu painos, Liber AB, 500 s.

Neilimo & Uusi-Rauna, 2005, Johdon laskentatoimi, 6. uudistettu painos Edita Prima Oy, 366 s.

T. Martikainen & M. Martikainen, 2006, Rahoituksen perusteet, 6. Uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy, 201 s.

Uusi-Rauna, Haverila, Kouri & Miettinen, 2009, Teollisuustalous. 6. Uudistettu painos, Infacs johtamistekniikka oy 509 s.

Kinnunen, E. Laitinen, T. Laitinen, Leppiniemi & Puttonen, 2007, Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen, KY-Palvelu Oy 174 s.

Änäs, Markus, 2015, HIFK ikuisesti sinun, Johnny Kniga Kustannus, 364 s.

Österman, Rene. 2014, HIFK:n tiedotustilaisuus [suullinen], 10.11.2014

Katso tästä Veikkausliigan talousluvut - kuka teki tappiota, kenen budjetti supistui? Pohjalainen. Saatavissa: <http://www.pohjalainen.fi/urheilu/katso-t%C3%A4st%C3%A4-veikkausliigan-talousluvut-kuka-teki-tappiota-kenen-budjetti-supistui-1.1807007> Haettu 20.4.2016

HIFK Foboll Ab, Asiakastieto. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/hifk-fotboll-ab/22504242/yleiskuva> Haettu: 27.4.2016

Valta vaihtui urheilussa: Suomalaiset arvostavat nyt enemmän futista kuin jääkiekkoa, Helsingin Sanomat. Saatavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1393470059062> haettu 20.4.2016

UEFA details club competitions distribution system, UEFA. Saatavissa: <http://www.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229945.html> haettu 20.3.2016

HIFK:n Honkavaara: ”Sijoitus kuuden sakkiiin olisi meille mestaruus”, Veikkausliiga. Saatavissa: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2015/01/01/hifkn-honkavaara-sijoitus-kuuden-sakkiiin-olisi-meille-mestaruus> haettu 21.4.2016

Lisenssimääräykset, Palloliitto. Saatavissa:

http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/Palloliitto/liigalisenssimääräykset_2016_nettiin.pdf haettu 20.3.2016

HJK:n budjetti on ylivoimaisesti suurin, Helsingin Sanomat. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/urheilu/a1427863030228> haettu 20.3.2016

Tulokset 2014 Ykkönen, Palloliitto. Saatavissa:

<http://www.palloliitto.fi/tulospalvelu/arkisto/2014-jalkapallo?&splj14&24> haettu 20.3.2016

Joukkue tilastot, Jääkiekon SM-liiga. Saatavissa:

http://liiga.fi/tilastot/2014-2015/runkosarja/joukkueet/?stats_type=yleisomaara&home_away=&sort=#stats-wrapper Haettu 20.3.2016

Futis-HIFK:n osakeanti: ”Ei mitään pikavoittoja”, Kauppalehti. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/futis-hifk-osakeanti-ei-mitaan-pikavoittoja/9bYunHXB> Haettu 20.3.2016

HIFK haluaa faneistaan sijoittajia, Kauppalehti. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hifk-haluaa-faneistaan-sijoittajia/RGBtSbsB> haettu 20.3.2016

MyPan taustayhdistys konkurssiin, Kouvola Sanomat. Saatavissa:

<http://www.kouvolasanomat.fi/Online/2015/02/20/MyPan%20taustayhdistys%20konkurssiin/2015654/4> Haettu 19.3.2016

Nyemissionen i AIK fulltecknades, AIK Fotboll. Saatavissa:

<http://www.aikfotboll.se/Article.aspx?contentID=3712> Haettu 19.3.2016

HIFK:n osakeanti poikinut yli 50 000 euroa, Helsingin Sanomat. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/urheilu/a1419221185434> Haettu 15.3.2016

Raakel Koittola HIFK Fotboll AB:n myyntipäälliköksi, HIFK Fotboll. Saatavissa:

<http://hifkfotboll.fi/raakel-koittola-hifk-fotboll-abn-myyntipaallikoksi/> Haettu 29.4.2016

HIFK-Hockey sijoittaa HIFK Fotbollin osakeantiin, HIFK. Saatavissa:

<http://www.hifk.fi/uutiset/hifk-hockey-sijoittaa-hifk-fotbollin-osakeantiin> Haettu 29.4.2016

Mikael Granlund ja Riku Rantala sijoittivat Veikkausliigaseuraan, Ilta-Sanomat. Saatavissa:

<http://www.iltasanomat.fi/veikkausliiga/art-2000000878150.html> Haettu 20.4.2016

Pallohonka Oy on asetettu konkurssiin – FC Honkan entisen taustayhtiön tarina päättyi, Helsingin Sanomat. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/urheilu/a1426822509188> Haettu 19.3.2016

Haastattelut:

Kaarlo Kankkunen, puheenjohtaja, HIFK Fotboll Ab.

René Österman, toimitusjohtaja, HIFK Fotboll Ab.

Raakel Koittola, myyntipäällikkö, HIFK Fotboll Ab.